

# INOVAÇÃO E BENCHMARKING: UMA PARCERIA EFICIENTE?

*Lúisa Margarida Cagica Carvalho*  
*lcarvalho@esce.ips.pt*  
*Henrique Manuel Pimentel Reis*  
*hreis@esce.ips.pt*

## RESUMO

*A mundivivência contemporânea contextualiza a actividade empresarial num ambiente crescentemente competitivo e exigente em termos de eficiência das organizações. A Inovação é um factor relevante para que as empresas vençam os concorrentes e se fortaleçam no mercado. Começamos, assim, por enquadrar este conceito de acordo com o que alguns dos autores mais conhecidos afirmam, explicando seguidamente quais os principais tipos de inovação e seu significado, dando relevo aos que aqui nos interessam. Posteriormente abordamos e explicamos o benchmarking, a sua importância como instrumento de gestão e as diversas tipologias de aplicação do mesmo. Fechamos o ciclo com a interligação desta ferramenta com a gestão da inovação, salientando os aspectos da utilização da primeira que facilitam a gestão da segunda. Abordamos de forma sintética a ligação do benchmarking estratégico com a gestão da inovação e apresentamos as nossas conclusões sobre a eficiência da parceria entre benchmarking e inovação.*

*Palavras-chave: Inovação; Empreendedor; Benchmarking; Competitividade; Produtividade.*

## ABSTRACT

*Contemporary life implies developing business activity in an increasing competitive environment and constant focus on organizations efficiency. Innovation is a relevant key factor for companies aiming defeating competitors and getting stronger in market. We begin for framing this concept accordingly to the most known authors, and then we explain the main innovation types and its characteristics, relieving those we consider important in this work. Later on we broach and explain benchmarking, its importance*

*as management tool and the different typologies for its application. We close this cycle linking this tool with innovation management, relieving the aspects of using the former that make easier the management of the latter. We broach in a synthetical way the link between strategic benchmarking and innovation management, and we finish with our conclusions about benchmarking and innovation partnership efficiency.*

*Key-words: Innovation; Entrepreneur; Benchmarking; Competitiveness; Productivity.*

## **SUMÁRIO**

1. INTRODUÇÃO
2. INOVAÇÃO
  - 2.1. *O Que Entendemos Por Inovação?*
  - 2.2. *Tipologias De Inovação*
3. BENCHMARKING
  - 3.1. *Conceito de Benchmarking*
  - 3.2. *Benchmarking Interno*
  - 3.3. *Benchmarking Externo*
  - 3.4. *Benchmarking Competitivo*
  - 3.5. *Benchmarking Colaborativo*
  - 3.6. *Benchmarking Cooperativo*
4. *O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO*
5. *BENCHMARKING ESTRATÉGICO E GESTÃO DA INOVAÇÃO*
6. *CONCLUSÕES*

## **1. INTRODUÇÃO**

Competitividade, produtividade, qualidade são termos que surgem com cada vez maior frequência no discurso daqueles que se debruçam sobre os desafios da gestão das organizações, independentemente da forma jurídica ou dos objectivos perseguidos por estas, sendo certo que já não se estão apenas a referir a pessoas colectivas que perseguem o lucro como objectivo principal, mas sim a todo o tipo de organizações que intervêm na sociedade e se relacionam com o meio envolvente, parecendo-nos perfeitamente compreensível que no exercício da sua actividade profissional ou pessoal cada um de nós possa, e deva, ter a mesma preocupação de base em relação àqueles factores.

Utilizar da melhor forma o leque de recursos escassos a que podemos aceder, otimizando a sua aplicação com vista a atingir as metas

previamente traçadas, demonstrando eficácia, e procurando afinadamente ser eficiente, ou seja, consumir o mínimo possível de “input” por unidade de “output” obtida, sem desqualificar ou desvalorizar este, são linhas de orientação que obrigatoriamente devem pautar a actuação de todas as entidades que têm uma actividade produtiva, desde a transformação de matérias-primas até à prestação de um serviço.

Constatamos, assim, que a utilização de princípios, instrumentos e metodologias de gestão é hoje, ou deveria ser, uma preocupação transversal a todas as áreas de actividade, independentemente da tipologia de indicadores que avalia os resultados em cada uma delas, face às suas especificidades e finalidades próprias, com vista a medirem a sua rentabilidade, seja económica, financeira, social ou ambiental.

Procuramos no presente artigo dar um contributo para demonstrar que a parceria entre a inovação como princípio orientador da gestão e o benchmarking como instrumento de gestão pode resultar numa maior competitividade e eficiência do desempenho das organizações.

## 2. INOVAÇÃO

### 2.1. O que Entendemos por Inovação?

Inovação não é um conceito ou um tema novo, dado que desde sempre o homem tentou encontrar novas soluções para responder às suas necessidades ou para resolver os seus problemas, e daí ter-se tornado comum ouvirmos referir que a necessidade faz o engenho. Actualmente a literatura sobre inovação é diversa e abundante, contudo nem sempre os vários intervenientes, sejam eles investigadores, empresários, políticos, ou professores, lhe atribuem o mesmo significado, sendo esta palavra utilizada em contextos diversos e com vários propósitos. A frequência com que a palavra é empregue e a diversidade de sinónimos que lhe são associados dificultam a compreensão do fenómeno e exigem uma clarificação dos seus conteúdos.

A revisão de literatura permite-nos identificar algumas definições de inovação. Uma das definições mais citadas é a de Schumpeter (1934), autor para quem a inovação tem subjacente uma ruptura, uma descontinuidade face ao passado, associando-a à expressão “*creative destruction*”, podendo afirmar-se que para Schumpeter inovação é algo

totalmente novo, que implica um corte radical com o passado.

Para Lundvall (1992), inovação é um processo cumulativo, havendo a impossibilidade de dissociar invenção, inovação e difusão, já que inovação não é um evento único, mas sim um processo. Este autor assume ainda que a maioria das inovações reflectem conhecimento já existente em diversas áreas, que é posteriormente re combinado para gerar mais conhecimento ou novas formas de aplicação daquele que já está consolidado como saber.

É ainda Lundvall (1992), quem considera que o processo inovativo terá de ser alimentado por um processo de aprendizagem interactivo e recorrendo-se de um empreendedorismo colectivo (1992), enquanto que Schumpeter (1934), pelo menos numa fase inicial, assumia o papel do empreendedor numa vertente individual. Drucker (1985), volta a reforçar o papel do empreendedor e define inovação como um instrumento dos empreendedores, através do qual estes exploram a mudança como uma nova oportunidade de negócio, através da concepção de um novo produto ou serviço ou da reutilização de produtos ou serviços já conhecidos por vias diversas das habitualmente praticadas.

Ainda no que concerne à questão da difusão da inovação, fruto da recombinação prática da invenção, Freire (2002), afirma que a introdução da inovação no mercado constitui a primeira etapa do processo de difusão, o qual terá um seguimento que estará de acordo com o ciclo de vida do produto ou serviço. Assim sendo, alguns factores deverão ser geridos, nomeadamente:

- os factores de mercado, que podem condicionar a aceitação dos produtos ou serviços, como seja a inexistência de infra-estruturas de suporte, de que é exemplo o facto de que para se venderem computadores com acesso à “web” os potenciais clientes têm de ter infra-estruturas que permitam aquela ligação;

- os factores de carácter temporal, ou seja, a velocidade relativa de adopção da inovação que pode ser potenciada por iniciativas comerciais.

Rogers (1995), define difusão da inovação como um processo que permite que aquela seja disseminada através de diferentes canais, ao longo do tempo, entre os membros de um sistema social, considerando que existem quatro elementos essenciais na difusão de novas ideias, a saber:

- a inovação;

- os canais de comunicação;
- o consumo de tempo;
- um sistema social.

Assumindo a frequente associação entre inovação e tecnologia não será de estranhar que umas das definições identificadas na revisão bibliográfica se auto-denomine por inovação tecnológica e se defina, de acordo com Freeman e Soete (1997), como a primeira aplicação industrial ou comercial de um novo processo ou produto, salientando-se que a ligação entre as novas ideias e o mercado traduz a principal, e mesmo crucial, contribuição do empreendedor. Esta definição volta a considerar o empreendedor, neste caso como agente que promove a transformação da invenção num produto ou serviço comercializável.

Para terminar este ponto, e certos da dificuldade em esgotar o tema, resta-nos referir que existem aspectos convergentes entre as várias abordagens e que se podem caracterizar por um conjunto de palavras-chave, tais como, sistema, multidimensional, empreendedor, processo e rede. Este conjunto, embora quantitativamente limitado, é qualitativamente muito rico e confere ao termo inovação um cariz complexo, que envolve vários actores e que depende de factores diversos, não se dissociando da invenção a montante, e da comercialização e difusão a jusante do processo.

## **2.2. Tipologias de Inovação**

A inovação aparece frequentemente associada a outras palavras, essencialmente para cumprir objectivos específicos, e neste contexto podemos encontrar vários tipos de inovação.

Schumpeter (1934), distinguiu cinco tipologias de inovação:

1. Introdução de um novo produto, ou de uma melhoria na qualidade de um produto já existente;
2. A introdução de um novo método de produção, a denominada inovação no processo;
3. A abertura de um novo mercado, em particular um novo mercado para exportação;
4. Uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-facturados;
5. Uma nova forma de organização industrial.

Atendendo à diversidade de tipologias encontradas e considerando a natureza deste estudo seguir-se-á a seguinte tipologia:

1. Inovação no Produto: refere-se à produção e comercialização de produtos/serviços novos ou onde foram introduzidas melhorias;

2. Inovação no Processo: diz respeito à produção ou adopção de novos bens de equipamento ou à introdução de novos processos de produção. Sendo difícil dissociar a inovação do produto da de processo, Pavitt (1984), identifica uma diferença objectiva entre os dois tipos de inovação, considerando inovações de produto aquelas que são utilizadas num sector diferente daquele que as desenvolve e como inovações de processo as que são utilizadas no mesmo sector em que são produzidas;

3. Inovação Organizacional: refere-se a novas formas de organizar ou gerir a empresa, que se reflectem num aumento do valor acrescentado para a mesma e para os seus trabalhadores. A inovação organizacional engloba novas formas de oferecer produtos ou serviços aos consumidores, e aqui estamos no campo da logística, e novas formas de gestão na óptica do marketing e de relacionamento com o mercado.

A tabela nº1 divide inovação de acordo com competências para inovar.

Um outro tipo de abordagem dualiza o conceito consoante o nível de novidade, considerando como inovação radical a descoberta de uma nova ideia e inovação incremental como a exploração de uma ideia já existente. Para Lundvall (1992), importa ainda considerar as dimensões económica e tecnológica da inovação, isto é, algumas inovações podem ser incrementais do ponto de vista tecnológico, mas podem ter um impacto económico crucial. Um exemplo é o das máquinas de lavrar na agricultura, em que a inovação, do ponto de vista tecnológico, foi incremental, e do ponto de vista económico gerou um aumento significativo na produtividade das explorações.

Por outro lado, inovações tecnologicamente radicais podem ter impactos económicos relativamente pequenos, até porque podem não ser bem aceites pelo mercado, por razões diversas. Do ponto de vista da novidade do processo inovador há ainda que esclarecer se a inovação é nova para a empresa, para o mercado ou para a comunidade mundial, pois o nível de novidade terá impactos diferentes.

Será relevante, a este propósito, comentar a posição de Schumpeter (1934), que considera inovador apenas aquele que introduziu a inovação,

**Tabela n.º 1**  
**Três Secções ou Tipos de Inovação**

<p align="center"><b>(Inovação no Produto)</b></p> <p align="center"><b>Características do Produto</b></p> <p>Aptidões e competências envolvidas no design e na produção dos produtos</p>
<p align="center"><b>(Inovação no Processo)</b></p> <p align="center"><b>Competências/Aptidões dos Processos de Produção e Distribuição</b></p> <p>Aptidões e competências envolvidas no design e nas operações de produção e processos de distribuição</p>
<p align="center"><b>(Inovação Organizacional)</b></p> <p align="center"><b>1. Competências/Aptidões do Processo Administrativo</b></p> <p>Aptidões e competências envolvidas no design e operacionalização da informação e na coordenação dos processos</p>
<p align="center"><b>2. Competências/Aptidões Inovadoras do Negócio</b></p> <p>Aptidões ou competências envolvidas na gestão estratégica e do conhecimento e na transformação competitiva das empresas (ao nível da estrutura)</p>
<p align="center"><b>3. Gestão de Negócios</b></p> <p align="center">Inteligência empresarial e investigação de mercado</p>

Fonte: Hales, 1998 (adaptado pelos autores).

considerando todos os que a adoptam, mesmo que noutro contexto, como imitadores, conforme nos refere Fageberg (2005). Neste enquadramento Hobday (2000), citado por Fageberg (2005), aponta uma diferença significativa entre (1) comercializar algo pela primeira vez, ou (2) copiar e introduzir noutro contexto. A segunda situação consiste na presença daquele que podemos designar por “imitador” e que participa activamente no processo de difusão, podendo denominar-se por “*technology transfer*”, assumindo-se que, neste contexto, podem haver adaptações, (inovação incremental) e mudanças organizacionais.

### **3. BENCHMARKING**

#### **3.1. Conceito de Benchmarking**

O benchmarking é uma das mais recentes técnicas que atraiu e captou a atenção dos gestores, como forma de melhorar os processos de desenvolvimento das actividades de negócio e a competitividade, tornando-se um termo em voga, sobretudo nos anos 90, portanto finais do século transacto, sendo ainda pouco divulgada a sua aplicabilidade em muitas das economias modernas, face a alguma má compreensão da finalidade deste método.

Ao longo dos tempos o conceito de benchmarking tem vindo a ser alterado, começando por ser considerado um método de planeamento baseado na observação, no intuito de se realizarem melhorias nalguns sectores das organizações.

No início dos anos setenta começaram a aparecer empresas que pretendiam executar as observações feitas através da metodologia do benchmarking de então, quando e porque simultaneamente surgia o planeamento estratégico.

Foram então identificadas referências dos concorrentes do mesmo sector, ou mesmo feita a identificação interna de departamentos ou de práticas que melhores resultados obtinham, para depois as mesmas serem adoptadas pela empresa no seu conjunto.

É no final dos anos oitenta que aparece o termo benchmarking, agora com a metodologia própria da implementação e desenvolvimento do processo. E na década seguinte surge a moda deste instrumento de gestão, sendo motivo de várias publicações que incentivam ao seu uso.

Como a análise competitiva se torna imprescindível para escolher estratégias, é nestas que se encontram as raízes do benchmarking, o qual, como se afirmou, surgiu com o planeamento estratégico, apoiando-o e nunca substituindo-o.

O benchmarking é um indutor de processos de inovação e de modernização, capazes de se traduzirem em significativas melhorias do desempenho, apresentando-se como uma abordagem metodologicamente consistente, dirigida à identificação e hierarquização dos principais problemas e fragilidades que afectam as empresas e que condicionam o seu potencial de desenvolvimento.

Na realidade trata-se de uma importante ferramenta ao serviço das

organizações, por permitir estabelecer padrões de referência para os processos internos, que pode evidenciar os pontos fracos susceptíveis de beneficiarem de oportunidades de melhoria.

Além da evolução citada subsistem nuances na definição de benchmarking, verificando-se, no entanto, que o espírito subjacente ao mesmo é, de alguma forma, de compreensão generalizada.

Boxwell (1994), opta por uma explicação simples considerando que o benchmarking é o estabelecimento de metas usando padrões objectivos, externos, sendo essencialmente aprender de outros, com outros, aprendendo quanto e como.

Significa isto que não basta comparar resultados quantificados, é essencial compreender os processos que conduzem à obtenção desses resultados, processos estes que capacitam as melhores empresas a atingir tal estatuto.

Considera-se assim que existem três razões fundamentais para aplicar esta metodologia:

1) é a forma mais eficiente de proceder a melhorias, eliminando procedimentos baseados em tentativa/erro/tentativa, para se concentrarem esforços na aprendizagem e aplicação de processos já testados e com resultados provados;

2) contribui de forma clara para a rapidez de implementação dessas mesmas melhorias, e, dado que o recurso tempo não é reciclável, as poupanças no consumo do mesmo são relevantes em gestão e reflectem-se na rendibilidade;

3) permite, caso se estenda a todo um conjunto económico, a elevação do potencial do mesmo, seja um sector de actividade, um “cluster” ou um país, em que todos os agentes seguem esta filosofia.

Zairi (1998), vem de forma simples afirmar que a “benchmark” é tudo o que possa ser tomado ou usado como ponto de referência ou comparação, algo que sirva de padrão e seja utilizado como tal por terceiros, algo que deve ser comparativamente mensurável, sendo o benchmarking a prática de comparação com esse padrão, com o objectivo de atingir ou manter elevados níveis de competitividade, servindo de medida de performance de uma actividade, procurando o melhor entre os melhores, num processo contínuo de avaliação do negócio, de forma a enfrentar ou mesmo vencer a concorrência.

Watson (1993), enquadrava-se nesta linha de pensamento quando escrevia que o benchmarking é um processo de medição contínua e

sistemática, um processo de contínua comparação entre organizações, medindo e comparando negócios em qualquer parte do mundo, detectando os líderes, e recolhendo informação que contribua para o fortalecimento da organização em causa.

Estando assente que se procura estudar as melhores práticas e não apenas comparar e analisar valores de indicadores relevantes para concluir da performance de uma actividade qualquer, surge agora a necessidade de se definirem as organizações que apresentam resultados objectivamente reconhecidos como os melhores para as situações em causa, bem como a forma como vamos abordar e nos vamos relacionar com essas organizações, o que origina diversos tipos de benchmarking e implica que se formulem diferentes estratégias para a sua utilização.

### **3.2. Benchmarking Interno**

Compreende-se facilmente, dado que já esclarecemos o que se entende ser a aplicação desta metodologia, que o benchmarking interno resulta na realização de comparações entre departamentos ou sectores de uma mesma organização, ou, caso se trate de uma empresa com diversas localizações geográficas, entre filiais, no mesmo país ou em países diferentes, sempre na perspectiva de detectar desempenhos de elevada eficiência que podem ser transpostos para todas as componentes da organização.

Deveríamos estar perante uma situação de fácil aplicação desta metodologia, dado que a gestão de topo de qualquer unidade económica deverá ter a preocupação com a “performance” do todo e ser a primeira a incentivar a troca de informações e de experiências que contribuam para uma melhoria da relação custos/benefícios de toda a organização.

Sendo certo que tal deveria tornar-se no padrão de gestão corrente, o facto é que, e a experiência prova-nos isso, encontramos com demasiada frequência os responsáveis das diversas unidades orgânicas a procurarem destacar-se pela existência de procedimentos relevantes na equipa que dirigem mas que não os querem ver copiados por colegas da mesma organização, por considerarem que o seu esforço não é devidamente recompensado se aquilo que, eventualmente, consideram uma vantagem comparativa, for generalizado a todos.

Perde-se, deste modo, a noção do todo em favor da visão das parcelas, que se fecham em si mesmas e sobrevalorizam objectivos

operacionais de curto prazo, que estão incumbidas de atingir, em detrimento do objectivo geral para o qual todos devem contribuir de forma solidária e em equipa.

Bendell, Boulter e Kelly (1993), chamam a atenção para o facto de os grupos empresariais implicarem, normalmente, um relacionamento financeiro entre as diversas filiais ou sucursais e a empresa-mãe ou a holding, preocupando-se com a definição e o cumprimento de objectivos de lucro em termos nominais, e, por vezes, em termos de rendibilidade, mas esquecendo padrões de eficiência e eficácia, bem como os ganhos de sinergias de funcionamento como um todo.

As reuniões formais de periodicidade semestral ou anual não são suficientes para que ao nível técnico os diversos quadros, aos diversos níveis hierárquico-funcionais, troquem experiências e informações conducentes a garantir uma maior proximidade de relacionamento humano em prol de saltos qualitativos significativos na performance do grupo empresarial.

Compete aos administradores de primeira linha perceberem a importância da aplicação do benchmarking interno, definirem objectivos claros para esta actividade, estarem cientes da sua prioridade e conscientes dos resultados que podem obter.

A passagem de informação e o incentivo a que se mantenha a cadeia de troca de experiências deve ser bem explicada à gestão de topo de cada uma das filiais, garantindo-se que os benefícios são comuns e que todos aproveitam com a divulgação das melhores práticas.

Compreende-se que a dificuldade de implementação desta metodologia aumenta se estivermos perante a dispersão geográfica das unidades operacionais em termos de existir concomitantemente uma grande dispersão cultural, ou seja, estamos aqui a chamar a atenção para o cruzamento entre implementação deste método de gestão e compreensão de diversidades culturais, mais ou menos acentuadas, em que a rivalidade de valores se sobrepõe, ou pode sobrepor, à colaboração profissional.

Boxwell (1994), é mais optimista, considerando o benchmarking interno uma forma de benchmarking colaborativo, de que falaremos adiante, e afirmando que aquele é muitas vezes utilizado por empresas de grande dimensão, possibilitando que a equipa de trabalho envolvida no projecto suba na curva de experiência, aumentando o seu grau de conhecimento sobre o tema em estudo e tornando bidireccional o fluxo

de experiências e informações.

Considerando que a empresa, ou organização em causa, consegue aplicar o método alvo desta reflexão então a sua implementação pode não ser restrita a áreas funcionais similares, como sejam os departamentos de produção de várias fábricas ou de várias filiais, podendo verificar-se que algumas metodologias de trabalho deverão ser transversais à empresa e aplicáveis em departamentos com funções bem diferenciadas.

Não será necessário, inclusive, sermos rebuscados nos exemplos, dado que a simples gestão do correio interdepartamental, a organização do trabalho de secretariado ou a calendarização dos períodos de férias, sem prejuízo de perturbação funcional, podem ser alvo de benchmarking interno.

De uma forma simples e concisa podemos afirmar que a criação do espírito de equipa, inserido numa normal gestão por objectivos, em que todos se sintam contribuintes do êxito da organização, prosseguindo o objectivo estratégico de topo, é um veículo facilitador da aplicação do benchmarking interno, e este, em sequência, será potenciador da melhoria de competitividade e produtividade da organização em causa.

A implementação de um benchmarking interno implica que se tenha primeiramente absorvido de forma plena a noção de cliente e de fornecedor interno, na perspectiva de que só o trabalho em equipa pode produzir os resultados desejados ou desejáveis. Evidentemente que se tem de ter em atenção que as pessoas devem perceber porque se lhes solicita colaboração e quais os objectivos visados, razão porque a formação das equipas e o envolvimento dos principais dirigentes, bem como de todos aqueles que vão ser afectados pelo projecto, é condição necessária à obtenção de um êxito.

Senão se integrar mentalmente que ao executar uma ou um conjunto de tarefas as mesmas terão a montante a sua continuidade na execução de mais tarefas por outrem, e que só a cadeia completa das mesmas, independentemente do número de pessoas envolvidas, é que produz o resultado final, não se será capaz de perceber com facilidade a importância de que o funcionário que actua a jusante de cada um não tenha dúvidas quanto ao produto intermédio que lhe é colocado à frente.

Quer isto dizer que para ele o “input” do seu posto de trabalho é o “output” do posto de trabalho anterior e, como tal, não deve trazer defeitos, sob pena de perturbar o bom andamento dos trabalhos. Acresce

que reenviar para montante todo o processo implica desperdício de tempo, pô-lo para o lado implica acumular desperdícios que irão ser esquecidos ou tratados fora de prazo útil e dar-lhe seguimento com defeitos implica atingir resultados negativos.

### **3.3. Benchmarking Externo**

Quando nos referimos ao entendimento que de uma forma geral se tem do que é a aplicação ou a definição do conceito de benchmarking estávamos já, de certo modo, a referir-nos essencialmente ao benchmarking externo, dado ser este o modelo padrão quando falamos desta metodologia.

Parece-nos, no entanto, que será útil abordar a sua relevância de forma mais autónoma, numa perspectiva de melhor precisar algumas das ideias expostas, no intuito de facilitar a apreciação das suas características, já abordadas, mas aqui referenciadas com uma ilustração prática mais explícita.

A prática desta metodologia implica que se conheçam os requisitos para o sucesso e as barreiras prováveis à sua implementação, sendo pontos fortes evidentes um real apoio e empenho da gestão de topo, espírito de liderança, compromisso com a qualidade, desejo de mudança em sentido positivo, a existência de um programa de Qualidade Total e disponibilidade para formar e incentivar o trabalho de equipa.

A não verificação de alguns destes pressupostos, bem como as dificuldades económicas em suportar os custos associados ao desenvolvimento desta actividade, são obstáculos sérios e normalmente suficientes para que os resultados esperados não sejam obtidos, ou, em caso de capacidade efectiva de análise, para que se ponha de parte a aplicabilidade do método.

Sendo o benchmarking a procura da melhor performance existente no mercado, a “benchmark”, visando a sua transferência funcional para a nossa organização, é fácil compreender que estamos perante uma tarefa contínua, facto melhor percebido se nos lembrarmos da importante interligação com a preocupação em termos de qualidade.

Os resultados dos estudos de benchmarking podem desactualizar-se com facilidade, sendo a sua durabilidade dependente da velocidade de evolução tecnológica e organizacional do sector de actividade em que estejamos inseridos.

Bendell, Boulter e Kelly (1993), referem, também, que haverá implicações sérias, que conduzirão inclusive a uma perda de produtividade e de motivação, se alguém, com responsabilidades directivas, resolver, em determinado momento, parar os estudos em curso ou a aplicação efectiva das suas directrizes.

Queremos com isto dizer que a alteração funcional e técnica que se concluiu, da análise realizada, dever ser implementada, conduzirá, em caso de retrocesso por parte da gestão, a um sentimento de frustração, pelo que se tem de inculir no espírito dos quadros dirigentes que uma vez posto o processo a rolar o mesmo não pode nem deve ser interrompido, devendo tornar-se componente normal do funcionamento da empresa.

A implementação das alterações de procedimentos que resultem do trabalho de benchmarking obriga também a um forte marketing interno, dado que é imprescindível que todos compreendam de forma clara a razão de ser das mesmas e a necessidade de se estar de ora em diante preparado para mudanças frequentes, embora a ritmo adequado, sempre em prol da manutenção de uma organização viva, actuante e competitiva.

Boxwell (1994), chama, por outro lado, a atenção para o facto de que a aplicação ou utilização do benchmarking não visa, nem pode permitir, que os gestores se tornem meros imitadores, de forma pouco sofisticada, dos procedimentos observados, analisados e referenciados como padrão de comparação, tornando-os passivos, retirando-lhes criatividade e conduzindo-os a uma perspectiva administrativa do exercício das suas funções.

Deve-se, pelo contrário, reconhecer a mobilidade real do mercado e o facto de se ter nos concorrentes modelos móveis e, consoante as actividades, mais ou menos voláteis, obrigando a constantes adaptações estratégicas e de planeamento de acções, exigindo-se dinâmica directiva, criatividade funcional e organizacional, controlo de qualidade, actualização técnica permanente e foco no cliente.

Voltaremos a este ponto na interligação entre inovação como princípio orientador da gestão moderna e o benchmarking como instrumento contemporâneo da gestão, dado que a relevância da dinâmica dos gestores é extensível a todos os tipos de benchmarking.

### **3.4. Benchmarking Competitivo**

Bendell, Boulter e Kelly (1993), destacam que o fenómeno da concorrência global conduziu as empresas, principalmente as mais importantes, a perceberem que a sua competitividade, associada à ideia de sobrevivência, passa por igualar ou ultrapassar as práticas dos concorrentes, qualquer que seja a localização geográfica dos mesmos.

Em sequência falam-nos de benchmarking concorrencial, e das dificuldades de aplicação do mesmo, dado que se torna mais difícil obter informação completa sobre a forma de actuação de um concorrente directo, ficando essencialmente disponível a informação pública, por vezes pouco explícita, transmitindo uma imagem distorcida de algumas realidades, ou permitindo conhecer os resultados mas impedindo o acesso ao mais importante que é conhecer os processos.

Preferimos, no entanto, a terminologia de Boxwell (1994), dado que a denominação de competitivo dá realce ao facto de as empresas visadas se encontrarem em competição, num mundo de mercados cada vez mais exigentes e sofisticados, pretendendo aquelas evitar que terceiros recolham dados, a componente mais laboriosa e consumidora do bem tempo num projecto de benchmarking, e conduzindo a que se possam cometer erros de aceitar como fiáveis informações distorcidas, que podem surgir por parte de quem quer eliminar competidores por todas as vias possíveis.

Este tipo de benchmarking, ao significar comparar as nossas funções, actividades, processos, produtos e serviços com os concorrentes, por um lado chama a atenção para a via mais evidente de melhorar a eficiência de um sector de actividade no seu todo, inclusive a nível mundial, podemos afirmá-lo, mas por outro coloca-nos claramente perante os principais obstáculos ao seu desenvolvimento.

O grande beneficiado com a prática generalizada do benchmarking competitivo será o consumidor, dado que as melhorias dos níveis de eficiência e de eficácia das empresas poderiam traduzir-se em melhores margens para estas, mas também em preços mais baixos para aquele, através de uma justa repartição dos ganhos de produtividade.

Numa economia onde a oferta excede em quase todos os mercados a procura é, no entanto, difícil, senão impossível, nos tempos actuais, esperar que a competição se torne sã e o consumidor alvo de maior

preocupação social e menor alvo meramente comercial, apesar de se falar cada vez mais nos benefícios práticos da responsabilidade social.

### **3.5. Benchmarking Colaborativo**

No benchmarking colaborativo não está uma empresa a “beber saber de outra”, mas estamos sim perante um grupo de empresas a trocarem fluxos de conhecimento em vias multidireccionais, sobre uma actividade funcional particular, ou um subconjunto de tarefas de uma dada área departamental, todas esperando melhorar em função desta aprendizagem colectiva, e todas reconhecendo que a troca de informação e de experiências é mutuamente vantajosa e saudável.

Por vezes o desenvolvimento deste trabalho de benchmarking é coordenado por uma das organizações envolvidas, no intuito de ser o principal colector e distribuidor de dados, visando uma maior funcionalidade no desenvolvimento das tarefas do projecto, evitando duplicação de estudos sobre a mesma realidade, de forma a acelerar o processo, e permitindo que as análises efectuadas pelos diversos membros do grupo sejam depois alvo de apreciação conjunta e síntese, que podemos precisamente denominar de síntese colaborativa.

O benchmarking colaborativo pode ser aplicado em termos internacionais entre empresas com actuação em mercado essencialmente nacional, como sejam as empresas de consultoria de âmbito doméstico ou regional, que se podem juntar e trocar informações e experiências sobre a sua forma de actuar, os seus resultados e as melhorias a introduzir.

Aliás a referência que fizemos no parágrafo anterior é extensível a quase todos os sectores de actividade em que se visualiza uma possibilidade de colaboração internacional sem intenção de penetração em mercados domésticos de intervenientes na equipa de trabalho.

Uma área em que por vezes se podia aplicar o benchmarking colaborativo, e que pensamos estar pouco ou nada explorada nessa vertente, é a do “franchising”.

Os franchisados recebem o “know-how” do franchisador, são postos perante uma realidade funcional já experimentada, têm a vantagem de lhes ser dito como devem actuar e desenvolver o seu negócio, é-lhes garantida uma zona geográfica como mercado, têm um conjunto de directrizes a pautar-lhes o seu caminho, beneficiam de algum apoio de

retaguarda do franchisador, mas deveriam, e nalguns casos fazem-no, ser criativos e propor melhorias no processo sempre que se lhes depare uma situação para a qual encontram uma solução que devia ser comum a toda a rede.

Existe, assim, um campo vasto para a aplicação do benchmarking colaborativo, cujo desenvolvimento depende mais de razões culturais do que técnicas, dado que o espírito de pouca receptividade ao associativismo ou à colaboração serão o principal obstáculo, o que constitui um ponto fraco da idiosincrasia portuguesa.

Também é verdade que esta metodologia está ainda mal explicada e divulgada junto da maioria dos empresários, e a sua aplicação prática é ainda relativamente recente para que se possa afirmar que se têm já consolidadas as suas formas de implementação sem que tal traga problemas de incorrecto aproveitamento das informações obtidas e introdução de variáveis perturbadoras da sã concorrência de mercado.

No entanto parece-nos perfeitamente praticável a colaboração ou cooperação entre empresas que não são concorrentes directos ao nível de algumas actividades funcionais, como sejam os processos de armazenagem, os métodos de aprovisionamento, a exploração de um refeitório da própria empresa, a negociação de créditos, aquilo a que Boxwell (1994), chama de benchmarking funcional e que nós consideraríamos de racionalização de processos globais de gestão.

### **3.6. Benchmarking Cooperativo**

A possibilidade de existir cooperação entre a empresa que pretende melhorar os seus níveis de actuação e a empresa alvo de estudo é naturalmente uma das vias mais eficientes de produzir resultados positivos através do desenvolvimento de um trabalho de benchmarking.

O benchmarking cooperativo é, de acordo com Boxwell (1994), dos mais comentados em termos públicos, dado que o acesso à informação está mais facilitado, podendo inclusive ser alvo de peças jornalísticas especializadas, e, assim sendo, podemos acrescentar que também é alvo de comentários sobre micro e mesmo macroeconomia, dado que a sua aplicação beneficia um leque vasto de intervenientes directos e indirectos.

Uma das características relevantes deste tipo de benchmarking

é que ele não resulta da confluência de interesses entre concorrentes directos mas sim entre empresas não concorrentes, ou até de sectores de actividade diferentes, mas onde se encontram “benchmarks” aplicáveis a ambos, sendo certo que o fluxo de conhecimento é essencialmente unidireccional, mas havendo sempre da parte da empresa receptora dessa informação a disponibilização de benefícios que posam ser encarados como úteis pela empresa em foco, e que possam ser um contributo para melhorias localizadas e pontuais desta última.

Um exemplo da aplicação deste método estará em utilizar como “benchmark” para uma empresa de produção e venda de electrodomésticos a área de serviço e apoio pós-venda de uma organização industrial que fabrica e comercializa “hardware” informático, ou como estratégia de crescimento de uma empresa de distribuição de vestuário a utilizada por uma cadeia de distribuição de calçado.

#### **4. O BENCHMARKING COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA INOVAÇÃO**

A gestão da inovação passa pela coordenação de um conjunto de comportamentos na organização, que se convencionou chamar de rotinas. Estas não deverão sustentar a novidade e a capacidade de arriscar das organizações, sob pena de colocarem em causa o eventual sucesso do processo inovador, mas sim gerar um processo de aprendizagem, alicerçado em experiências anteriores e na análise da performance de outras empresas no mercado, sejam empresas do mesmo sector, sejam empresas de outros sectores com processos semelhantes.

Neste contexto o benchmarking é fundamental para a aprendizagem organizacional, tratando-se de um processo dinâmico, dado que se insere na ideia da contínua procura em melhorar o nível de performance da organização, independentemente do seu objecto e do seu sector de actividade, aquilo que alguns autores denominam de busca da excelência, se acreditarmos que esta não é apenas uma meta utópica que nos motiva a não pararmos no tempo e no espaço.

A mudança implica com frequência mexer com toda a estrutura da organização, pelo que é importante que todos estejam capacitados desse facto e aceitem alterações aos seus hábitos na execução das tarefas de que estão incumbidos. Sendo importante que todos compreendam a necessidade de mudança, é indispensável que os responsáveis de primeira

linha, a denominada gestão de topo, se empenhe no processo e assuma que só com a realização de alterações no funcionamento da empresa esta poderá dar saltos qualitativos e cumprir condignamente a sua missão, merecendo a confiança e o reconhecimento dos clientes.

Este empenhamento tem de ser explícito e tem de permitir que passe para toda a estrutura a imagem de que se tem de mudar e de que se quer mudar. A tradução prática do que dissemos é dada por uma gestão de topo que lidera o processo, assume o seu controlo, garante a sua continuidade e assegura a adopção das medidas que se concluir serem as adequadas para se ter uma melhoria qualitativa.

Por outro lado, e conforme afirma Tidd et al. (2003), uma vez que comparações desfavoráveis não podem ser ignoradas, este instrumento também permite medir o sucesso e rever pontos desfavoráveis para a empresa, permitindo análises de desvios qualitativos na implementação de processos e conduzindo a conclusões que se traduzirão em execuções práticas mais eficientes.

Relembrando o que nos diz Boxwell (1994), referindo-se à importância dos gestores não terem uma postura passiva, limitando-se a beber conhecimento e a reproduzir processos, sendo antes imprescindível que actuem de forma pró-activa e criativa, o que se revela independente do tipo de benchmarking a praticar, a inovação pode e deve estar presente na fase de recepção e implementação dos resultados dos estudos efectuados e deve ter continuidade na procura interna por melhores níveis de desempenho e de qualidade, resultado de mera actividade introspectiva de toda a organização.

As “benchmarks” não são imutáveis o que implica que se pode concluir que em dado momento se deve ter como alvo uma organização diferente da que até aí foi objecto de estudo, ou também se pode concluir que a “benchmark” evoluiu e nos oferece novos campos de análise.

Neste sentido é normalmente necessário recorrer a algum apoio externo, integrando na equipa um ou dois consultores que, não conhecendo a empresa, têm experiência de utilização desta ferramenta de gestão e estão espiritualmente livres de preconceitos em relação à organização que assume esta iniciativa, não tendo raciocínios distorcidos por fazerem parte do funcionamento quotidiano de uma máquina que se quer modificar, no sentido de melhorar a sua performance, o que pode contribuir para uma maior receptividade à inovação, nomeadamente a

inovação de processos e a inovação organizacional.

No entanto é igualmente imprescindível a presença de elementos da própria empresa na equipa de projecto que irá desenvolver os estudos, para que estes produzam resultados confiáveis. Por outro lado, os participantes no estudo, que estão habituados à actividade operacional, adquirem directamente novos conhecimentos, começando desde logo a absorver novas metodologias, o que não só lhes demonstra em primeira-mão que efectivamente é possível melhorar os níveis de desempenho, como os habilita, pelo contacto personalizado com novas realidades, a estarem mais aptos para transmitir aos seus colegas o que aprenderam e a aplicarem mais rapidamente as novas metodologias no seu quotidiano profissional.

Verificamos, assim, que numa primeira fase, e conforme Schumpeter (1934), a aplicação dos resultados dos estudos de benchmarking se traduzem em imitações, mas fica aberto um espaço de desenvolvimento da inovação, dado que a ou as empresas que bebem conhecimento, ao incorporar novos processos ou novas formas organizacionais podem concluir que algumas adaptações à sua realidade funcional se traduzirão em maior eficiência, o que já não será imitação mas sim inovação, mesmo que essencialmente de âmbito incremental.

O sucesso de todos estes projectos passa por as equipas de trabalho terem um líder de mudança a incentivar os participantes e a garantir que as conclusões sobre alterações de procedimentos são implementadas. A ausência de espírito de mudança é um obstáculo à inovação.

Refira-se que uma organização que recorra ao benchmarking de forma regular, tornando-o um instrumento habitual do seu processo de gestão, acabará por preencher internamente todas as necessidades em termos de pessoal técnico constituinte dos grupos de trabalho, dado que irão aparecer entre os colaboradores elementos que se tornarão profundamente conhecedores do método, e se tornarão alavancas de uma mais profunda utilização do benchmarking, enquanto outros revelarão as suas características de liderança de grupos.

Simultaneamente, e face à assídua utilização desta ferramenta de gestão, todos os colaboradores da empresa poderão ser incentivados a ter uma atitude pró-activa, em termos de criatividade, face ao desenvolvimento das suas tarefas, o que obrigará à implementação de uma estrutura de gestão da inovação.

## **5. BENCHMARKING ESTRATÉGICO E GESTÃO DA INOVAÇÃO**

A abordagem do benchmarking estratégico conduz a que comecemos por referir, embora sem qualquer intenção de aprofundar o tema neste trabalho, o planeamento estratégico e compreender em que medida estão interrelacionados, enquadrando-nos na perspectiva de que a estratégia se baseia na capacidade, no sentido de habilidade, para se ver com clareza para onde se quer ir, e percebendo as acções a desenvolver para percorrer o caminho que nos conduz à meta traçada, conseguindo-se manter a organização em rota correcta, sem fugir das margens que ladeiam a nossa via de ligação entre o ponto em que estamos e aquele que queremos atingir.

É assim necessário conhecer e ter em atenção as competências técnicas distintivas da nossa empresa, as capacidades da sua cadeia de valor, incluindo os seus fornecedores e distribuidores, e os recursos disponíveis para dar suporte às decisões a tomar.

A afectação dos recursos obtidos tem depois de ter em consideração o que podemos conhecer dos nossos concorrentes em relação a estes mesmos factores, bem como uma análise técnica e de risco das diversas opções existentes para o desenvolvimento de produtos e a abordagem de mercados. Na afectação dos recursos a formulação da estratégia pode implicar o apelo à inovação no produto, nos processos ou de âmbito organizacional.

As intenções estratégicas de uma organização estão intimamente ligadas às suas competências chave, que traduzem a aprendizagem conjunta dos seus elementos em relação à forma mais eficiente de gerir os seus recursos internos, na prossecução dos objectivos estratégicos.

As competências chave deverão permitir o acesso sustentado a um razoável leque de mercados, contribuir de forma significativa para que o cliente se aperceba da qualidade do produto/serviço e evitar que os concorrentes as possam imitar com facilidade, pois caso contrário a empresa estava a investir para que terceiros beneficiassem do conhecimento a baixo custo, perdendo-se vantagens competitivas. Assim sendo, a empresa evita os imitadores, recorre-se do benchmarking e promove a inovação incentivando a criatividade interna.

O desenvolvimento de competências pode definir-se como uma

simbiose de quatro factores:

- conhecimento, consciência de vários elementos do conhecimento;
- motivação, as várias formas de recompensa e incentivo que fazem as pessoas querer aprender;
- situação, oportunidade de aplicar o conhecimento de uma forma que contribua para a eficiência e o sucesso;
- vontade, o indivíduo querer desenvolver o seu conhecimento.

O benchmarking estratégico proporciona um terreno fértil para o desenvolvimento das competências, porque fornece elementos de conhecimento oriundos de diversos ambientes, reunidos pela recolha e análise de dados.

Também fornece motivação, necessária a um impulso construtivo no sentido de melhoria. Cria uma situação em que é possível aplicar o conhecimento e permite implantar rapidamente valores, que combinam a eficiência e o desempenho de tal modo que as vontades individuais são guiadas numa direcção que beneficia a empresa.

Consequentemente, ao proporcionar o desenvolvimento de competências e fornecer a motivação para que se caminhe persistentemente no sentido da melhoria, preocupando-se em que se criem condições à aplicação do saber, apela à integração da inovação no quotidiano da gestão da empresa.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A revisão de literatura e a discussão de ideias e conceitos ao longo deste trabalho permitem-nos, agora com maior fundamentação, responder à questão levantada: *Inovação e Benchmarking: Uma Parceria Eficiente?*

A resposta à questão é um afirmativo sim, porque, dadas as suas potencialidades, o benchmarking pode ser um instrumento fundamental de Gestão da Inovação, com especial enfoque na melhoria de processos de produção e na estrutura organizacional. Neste contexto, a inovação no processo e a organizacional são essenciais ao sucesso e sobrevivência empresarial, uma vez que geralmente um novo produto ou serviço (inovação no produto) implica reajustamentos no seu processo de produção e na própria estrutura organizativa.

Adicionalmente, quando no mundo contemporâneo o grosso do emprego e riqueza gerados nas economias dos países da OCDE provêm

do sector dos serviços, sabendo-se a dificuldade em dissociar inovação no produto de inovação no processo neste sector, sublinha-se a relevância da inovação organizacional para aumentar a eficiência na prestação do serviço.

O benchmarking é assim uma ferramenta essencial na divulgação da inovação de processo e organizacional, dado que, por um lado, monitoriza a nível interno os procedimentos e práticas da empresa, e, por outro lado, procura na envolvente externa identificar as melhores práticas, com vista a incorporá-las no funcionamento quotidiano da organização, por vezes implicando melhorias incrementais face à adaptação à realidade idiosincrática desta última.

Assim sendo, verificamos que esta ferramenta de gestão tende a estar cada vez mais em voga nas economias mais desenvolvidas do mundo, sendo a inovação imprescindível para gerar vantagens competitivas.

**BIBLIOGRAFIA**

Bendell, Tony, Boulter, Louise e Kelly, John (1993), *Benchmarking*, 1ª ed., Edições CETOP, Portugal.

Boxwell Jr., Robert J. (1994), *Vantagem Competitiva Através do Benchmarking*, 1ª ed., Milton Mira de Assumpção Filho, São Paulo.

Dantas, José (2001), *Gestão da Inovação*, Vida Económica.

Drucker, Peter (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper and Row Publishers.

Fagerberg, Jan (2005), *Innovation a guide to the literature in The Oxford Handbook of Innovation*, Edited by Jan Fagerberg; David Mowery and Richard Nelson, Oxford University Press.

Freeman, Chris, e Soete, Luc (1997), *The Economics of Industrial Innovation*, Third Edition, Pinter, London.

Freire, Adriano (2002), *Inovação - Novos Produtos, Serviços e Negócios para Portugal*, Verbo.

Hales, Mike (1998), "A tale of two sectors – Issues in the mapping of knowledge intensive business services", SI4S, Topical Paper 13.

Huse, Edgar e Cummings, Thomas (1985), *Organizational Development and Change*, 3ª ed., Ed. S. Paul, Minnesota.

Karlöf, Bengt e Östblom, Svante (1996), *Benchmarking: Um Marco para a Excelência em Qualidade e Produtividade*, Publicações D. Quixote, Lda., Lisboa.

Lopes dos Reis, Rui e Reis, Henrique M. P. (2005), *Benchmarking e Reforma da Administração Pública: Ao Encontro das Boas Práticas*, Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Lundvall, Bengt-Åke (1992), *National Systems of Innovation – Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Edited by Bengt-Ake Lundvall, Pinter, London.

Pavitt, Keith (1984), *Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory*, Research Policy, 13, pp. 343-373.

Rogers, Everett (1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.

Schumpeter, Joseph (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.

Tidd, Joe, Bessant, Jonh, e Pavitt, Keith (2003), *Gestão da Inovação*, Monitor.

Watson, Gregory H., (1993), *Strategic Benchmarking*, 1<sup>a</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc., U.S.A..

Zairi, Mohamed (1998), *Benchmarking for Best Practice*, 1<sup>a</sup> ed., Datrrix International Limited, Suffolk.